

إدارة البحوث

تأثيرات التغيير

في مكان وظروف العمل الطبيعية على بيئة العمل الداخلية ورضا وأداء العاملين

الدكتور حامد سوادي عطية



إدارة البحوث

تأثيرات التغيير

في مكان وظروف العمل الطبيعية على بيئة العمل الداخلية ورضا وأداء العاملين

الدكتور حامد سوادي عطية

ذو الحجة ١٤٠٣هـ

المحتويـات

الصفحة

مقــدمــة

يستمد الباحث مسائل أو مواضيع البحث التي يجدها جديرة بالإهتمام من مصادر عديدة، وأحياناً قد يتوصل الباحث إلى تشخيص وجود مشكلة تستحق الدراسة والتحليل كما يتوقع الباحث أن تؤدي دراسته إلى نتائج ذات فوائد في التطبيق العملي، و يكون الباحث هنا قد أنجز مرحلة أساسية من مراحل أعداد البحث، الا أنه عندما يبدأ بالتحضير لتنفيذ المراحل الباقية يكتشف أن عليه أن ينتظر حتى تسنح الفرصة المناسبة لإجراء البحث. و بالرغم من أن الانتظار حتى ظهور الفرصة لتنفيذ هذا البحث وهي حالة تغيير في مكان وظروف العمل مع توفر شروط ضرورية أخرى كان طو يلاً ألا انه كان مجزياً ــ في تقديري على الأقل.

ولكن لماذا الاهتمام بالتغيير في ظروف العمل وخاصة ان هذا الموضوع لم يعد من بين المواضيع التي يهتم بها المختصون بدراسة المنظمة والإدارة ؟ التبرير لذلك نجده في ضخامة المبالغ التي تخصصها الادارة لتحسين ظروف العمل الطبيعية على أفتراض ان ذلك سيقود ــ بطريقة ما ــ وحسب تأكيدات الاستشاريين المختصين إلى زيادة الانتاج وتحسين جودة المنتوجات وإلى أرتفاع معنو يات العاملين وتقليل مشكلات الخلاف والصراع بين الادارة والعاملين.

واذا كانت هذه المسألة قد انخفضت أهميتها بالنسبة للإدارة في الدول الصناعية، فانها لا زالت في مقدمة اهتمامات الادارة في الدول النامية وذلك لاعتبارات موضوعية إذ أن الكثير منها لا تزال تعمل في ظروف عمل طبيعية دون المستوى المقبول في الدول الصناعية، ومن المؤمل ان يساهم هذا البحث في نشر الوعي بأهمية هذه الظروف وترشيد قرارات الإدارة بشأن ذلك.

إن الهدف من هذا البحث هو بالتحديد قياس تأثيرات التغيير في مكان وظروف العمل الطبيعية على جوانب تنظيمية وسلوكية وهي: تنظيم العمل والعلاقة بين الإدارة

الفصل الأول

تأثيرات التغير في مكان وظروف العمل الطبيعية :
الإطــار النظــري

قبل عرض فروض البحث من الضروري تبيان الأسس الفكرية التي تستند عليها هذه الفروض، وتتحقق هذه المهمة في هذا الفصل من خلال تحديد وتعريف المفاهيم الرئيسية لموضوع البحث وأجراء مراجعة لأدبيات الموضوع للتعرف على النتائج التي توصل إليها الباحثون حول طبيعة وشدة هذه التأثيرات على المنظمة، ولا يتوقع ان تكون مهمة الباحث في هذا الموضوع سهلة وذلك لندرة المصادر المتوفرة.

الإدارة والتغيير :

ان من أهم مهام الادارة في الوقت الحاضر التعامل مع الغموض وعدم اليقين في عملها والذي مصدره البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة وكذلك العوامل الداخلية من أفراد وجماعات ونظم وإجراءات عمل، فالبيئة المؤثرة على المنظمة، كما يراها المديرون والمختصون، تتجه نحو التعقد وذلك نتيجة ازدياد عدد العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة (عوامل تكنولوجية، اقتصادية، اجتماعية وغيرها)، كما ان هذه العوامل أصبحت أشد ارتباطاً ببعضها البعض وهي ليست ثابتة بل متغيرة وسرعة التغير تتصاعد، بوجود التعقد البيئي وعدم الاستقرار (Basil and Cook, 1974) يصبح من العسير تصور كيف تأمل إدارة المنظمة في التوصل إلى حالة الثبات التي يشترط وجودها (النظم الميكانيكية المستقرة) لاستمرار عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها المقررة، والبيئة الخارجية ليست وحدها مصدر عوامل عدم الاستقرار، فالعوامل الداخلية التي قد تهدد هذا الإستقرار كثيرة، فصفات أية منظمة في نقطة زمنية ما هي

للفكر الإداري التقليدي في فهم وتصوير المنظمة ودور الإدارة فيها، فقد كان لأصحاب المدارس الكلاسيكية أفكار محددة بشأن المنظمة في حالتها «المثالية»، أي عند أقصى درجة من الكفاءة والفاعلية، وهذا النموذج (و بالأصح النماذج لتعددها) ما هو إلا حالة مستقرة لا تتقبل التغيير كظاهرة طبيعية، فالتغيير يعتبر خللاً له تأثيرات سلبية على الكفاءة والفاعلية، لذا فان «الوصفة» التي أتفقت عليها هذه المدارس والاتجاهات هي أن تسعى الإدارة إلى تحقيق الصيغة أو النموذج المثالي (من خلال إيجاد وتطبيق الطريقة المثلى لأداء كل وظيفة أو العمل بمباديء الإدارة أو تحسين بيئة العمل والعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين) ولم يدخلوا في حساباتهم وجود عوامل أخرى غير التي أقتصر اهتمامهم عليها تفرض كذلك ضغوطها وتأثيراتها على المنظمة وقد تؤدي محصلتها إلى إزاحة المنظمة عن وضعها المستقر حتى لو توصلت الإدارة إلى تحقيق النموذج المثالي في يوم ما، ان أهمال هذه الحقيقة الأساسية التي تواجه كافة المديرين (عدا الذين يعملون في بيئة مستقرة تماماً)، ان وجد مثل هذا الشيء، يأتي نتيجة طبيعية لاعتماد أصحاب هذه المدارس والاتجاهات نماذج مغلقة في تصورهم للمنظمة، وحتى هذه النماذج المغلقة لم تكن مكتملة فبعضها تحدد بالجانب التكنولوجي ـــ المادي وأخرى ركزت على الجوانب الاجتماعية والإنسانية وهكذا.

يعتبر تبني دارسي الإدارة لمنهجية النظم تحولاً كبيراً في مجرى الفكر الإداري والتنظيمي، فقد أتاح ذلك تصوراً للمنظمة وعملياتها أكثر شمولاً ودناميكية من النماذج التي قدمتها المدارس والإتجاهات السابقة، فقد عرفت المنظمة وفقاً لمنهجية النظم بأنها نظام يعمل لتحقيق أهداف و يتأثر بعوامل داخلية وخارجية (في البيئة) وهذه العوامل تتفاعل مع بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض، كما أن حالة التوازن التي يتوجب على الإدارة أن تسعى إلى تحقيقها حالة دناميكية تسمح بالحركة والتغيير، و بذلك يصبح التغيير الواعي والمخطط من قبل الإدارة مهمة اساسية ومستمرة بهدف المحافظة على حالة الاستقرار الحالية (المرغوب بها) أو تحريك المنظمة نحو حالة استقرار

هذا الجانب وإنما قد تمتد إلى جوانب أخرى وقد تعم وتشمل المنظمة بأكملها وذلك نتيجة حتمية لوجود الإعتماد المتبادل بين أجزاء المنظمة (وان أختلفت درجة ذلك من حالة إلى أخرى).

وفي تقديري فإن في هذا المبدأ التبرير الكافي لإثارة الفصول من جديد في تأثيرات التغيير في ظروف العمل الطبيعية على عناصر المنظمة الأخرى، ولكن قبل التعرف على طبيعة هذا التغيير وتأثيراته المحتملة فان من الضروري تعريف مفهوم التغيير بشكل عام ووصف عملية التغيير لأن نتائج التغيير لن تتأثر بمضمون التغيير فقط اذا لم تتم السيطرة على عملية التغيير نفسها.

التغيير: التعريف والعملية

يعرف التغيير بأنه تحول في صفات ظاهرة أو نظام نتيجة لتأثيرات قوى داخلية أو خارجية، وهذا التغيير قد يحدث بسبب تفاعل هذه القوى والعوامل أو بفعل قرار واع أو «اليد الخفية»، والتغيير يحدث حولنا و باستمرار، وكما قال أو بينها يمر فان العالم يتغير ونحن نسير فيه، والتغيير الذي يهمنا هنا هو التغيير المخطط Planned change و يعرفه بنس و بينه وشن (1966:11) Bennis, Benne and Chin بأنه «عملية تعاونية وهادفة يشترك فيها عنصر تغيير ونظام مستفيد»، وقد يكون عنصر التغيير هو أحد مديري المنظمة أو استشاري مختص تستعين المنظمة بخدماته، والشرط الأساسي في عملية التغيير المخطط هو وضوح الأهداف و بدون ذلك تكون عملية التغيير فارغة المحتوى.

لا تكفي الإشارة إلى أن الهدف من التغيير الإداري أو التنظيمي هو رفع درجة الكفاءة و/أو الفاعلية، فلابد من وضع أهداف محددة مثل «حل مشكلات التنسيق» أو «تحسين بيئة العمل» أو «ازالة الخلافات بين الإدارة والعاملين» وهكذا، ومن البديهي ان تحديد هذه الأهداف الدقيقة يتطلب أولاً تشخيص وتعريف المشكلات والمعوقات التي تواجه المنظمة والتي ترى الإدارة ضرورة التعامل معها بشكل منظم

المحصلة من دراسة التجارب الناجحة أو هي على الأقل ستكملّها وتعززها.

أحيانا قد لا يكون سبب فشل التغيير هو الأفكار أو الحلول غير المجدية التي تقدمها الإدارة أو الإستشاري وإنما القصور في توفير مستلزمات إحداث التغيير من موارد واتجاهات مساندة للتغيير وأهدافه، وربما يتحقق التغيير وتبدأ فوائده بالظهور إلا أنه سرعان ما تعود المنظمة إلى نقطة توازنها السابقة وذلك لأن الإدارة لم تقم بصيانة التغيير والمحافظة عليه.

وفي بعض الحالات تتحقق فوائد التغيير و يزداد الإنتاج ولكن ليس بسبب التغيير وإنما استجابة لتوقعات الإدارة المعلنة إلى العاملين، وهذا ما وجده كينج King (1974) في دراسته لتأثيرات توسيع الوظيفة Job enlargment فقد ازداد إنتاج العاملين الذين أخبروا بان المشروع سيؤدي إلى زيادة الانتاج بدرجة أكبر من إنتاج العاملين الذين لم يخبروا بذلك.

بالرغم من وجود كل هذه الصعوبات والمعوقات التي تجعل من إمكانية إنجاح التغيير أمراً صعباً فإن فقدان الإدارة الأمل من التغيير يبقى أقصر الطرق للفشل وتدهور المنظمة.

إذن فلا يكفي أن تكون أهداف التغيير واضحة وأن تقوم الإدارة بتنفيذ عدد من الخطوات أو الإجراءات حتى يتحقق التغيير وحتى لو نجحت الإدارة في تنفيذ التغيير فان ذلك لا يضمن أن تأتي النتائج مطابقة لتوقعات الإدارة، فاذا لم تظهر نتائج التغيير فان السبب قد يكمن في إدارة وتنفيذ العملية وليس في استراتيجية التغيير (أي ضعف أو انعدام تأثيرات عوامل التغيير) كذلك فإن ظهور النتائج المتوقعة لا يبرهن بالضرورة على أن السبب هو التغيير و يبدو أن أفضل طريقة متوفرة للسيطرة على هذه المتغيرات سيكون من خلال دراسة نتائج التغيير على امتداد فترة زمنية بعد التغيير وعدم الاكتفاء بنقطة «بعد التغيير» أو Post test .

بحسابات الربح والخسارة لم تكن لتقدم على أجراء هذا التغيير وتحمل كلفته لو لم تتوقع جني الفوائد من ذلك بشكل زيادة في الإنتاج وتحسين النوعية، إلا ان هذه المبادرات ظلت فردية وبدون أساس فكري واضح، وهذا ما يؤكده ميورل Murrell (1965: VII) في استعراضه لتاريخ تطور موضوع الهندسة البشرية Ergonomics ، فحتى الحرب العالمية الأولى يلاحظ بأنه لم تجر محاولات منظمة لدراسة تأثيرات ظروف العمل على أداء العاملين، ولكن أثناء الحرب تم تأسيس مجلس بحوث الإرهاق الصناعي في بريطانيا، وكان ذلك بداية دخول المختصين في العلوم الإنسانية المصانع لدراسة العاملين فيها أثناء قيامهم بأعمالهم، وفي العشرينات أنشيء المعهد القومي لعلم النفس الصناعي إلا أن حصيلة هذه الجهود المنظمة في الثلاثينات لم تكن كبيرة وذلك بسبب أرتفاع نسب البطالة.

كان للحرب العالمية الثانية تأثيرات تنشيطية في هذا المجال فالتطورات السريعة في الحقل العسكري وتكنولوجيا الحرب أدت إلى ظهور أجهزة حربية معقدة، و يلاحظ جابانيس Chapanis (1959) ان العديد من الأجهزة التي تم أختراعها أثناء الحرب لم تؤد وظائفها لأنها لم تكن ملائمة لقدرات مشغليها، بالاضافة إلى ذلك فقد ازدادت سرعة عمليات التصنيع مما عرض العاملين إلى ضغوط أثرت على استمرارية وسرعة الإنتاج، وقد أدى ذلك، كما يذكر ميورل (Murrel) إلى بدء برامج واسعة للبحوث في أميركا و بريطانيا والتي أجتذبت عدداً غير قليل من الباحثين المختصين.

أستمرت هذه البرامج والاهتمام بالموضوع بعد الحرب و بتشجيع وتمويل من الحكومات، وكان الباحثون المشاركون فيها يساهمون بمعارفهم التي أكتسبوها في مجالات تخصصهم ولم تجر محاولة لتعريف هذا الاختصاص الجديد حتى عام ١٩٤٩م عندما أجتمع عدد منهم واتفقوا على تأليف جمعية ينضم إليها المهتمون بالموضوع من علماء نفس ومهندسي إضاءة ومهندسي تصميم ومعماريين وغيرهم، و يضيف ميورل Murrel (1965) بانهم أختاروا لهذا التخصص الجديد تسمية Ergonomics والمركبة من

لإحصاءات جابانيس (1976:727) Chapanis فان أدبيات الإدارة تعكس أنخفاض الإهتمام بالموضوع منذ ظهور نتائج تجارب هاوثورن.

تجارب هاوثورن وظروف العمل الطبيعية :

بدأت تجارب هاوثورن في ١٩٢٤م بمحاولة لتقصي تأثيرات عدد من العوامل من ضمنها ظروف العمل الطبيعية على الانتاج، وقد كان الافتراض السائد آنذاك هو ان أي تحسين في ظروف العمل الطبيعية مثل الاضاءة أو درجات الحرارة سيؤدي إلى زيادة في الانتاج، ولكن سرعان ما تبين للباحثين عدم صحة هذا الفرض حيث ظهر من التحليل ان الزيادة في الانتاج لم تكن بتأثير التحسن في الظروف الطبيعة وانما نتيجة شعور العاملين باهتمام الإدارة بأوضاعهم، وقد كان لهذه النتيجة (والنتائج الأخرى لتجارب هاوثورن) تأثيرات كبيرة على تطور الفكر الإداري كما أدت إلى انصراف دارسي المنظمة عن أفكار مدرسة الإدارة العلمية الخاصة بتأثيرات العوامل المادية وظروف العمل الطبيعية.

بالرغم من ان أنتقادات كثيرة قد وجهت بعد ذلك إلى نتائج هاوثورن وأثيرت الشكوك في صحتها وأعتبرت أفكارها مكملة وليست بديلة للفكر الذي سبق ظهورها إلا ان من الملاحظ استمرار الاتجاه العام الذي يعتبر ظروف العمل الطبيعية من العوامل الأقل تأثيراً في المنظمة، وربما يكون سبب آخر في تدني الاهتمام بهذا الموضوع هو توفر الظروف المناسبة في منظمات الدول الصناعية خاصة بعد ان شرعت بعضها قوانين تحدد مواصفات بيئة العمل المناسبة مثل القانون الصادر في بريطانيا في عام ١٩٦٣م.

اذا كان الأهتمام بهذا الموضوع بين دارسي الإدارة قد تدنى فان أهميته بالنسبة للإدارة لازالت كبيرة و يدلل على ذلك عدد الاستشاريين المختصين في الموضوع والمبالغ الضخمة التي تخصصها الإدارات لبناء مكاتب جديدة وتصميمتها وتوزيعها وتأثيثها، وكما يلاحظ ميورل (1965) Murrell فإن الكثير من الظروف السيئة التي كانت

و يعدد والي (3 : 1975) Walley الفوائد التالية لتحسين ظروف العمل :

١ ـــ رفع كفاءة الإدارة والعاملين من خلال تحسين الاتصالات و بالتالي فان خدمات المنظمة ستتحسن.

٢ ـــ تحفيز العاملين نتيجة لتوفير بيئة عمل مناسبة.

٣ ـــ تقليل تسرب العمالة.

و يتضح من هذا ان الكاتب يربط بين تحسين ظروف العمل الطبيعية و بين أرتفاع معنويات العاملين وهو يعزو الفوائد الناتجة الأخرى إلى أرتفاع المعنويات، وهذا ما أكده كاتب آخر وهو وايلي (1958:7.1) Wylie الذي يحاول أقناعنا بفوائد تحسين الظروف الطبيعية من خلال أبراز أهمية المعنويات أولاً ثم الادعاء بوجود ارتباط بين الظروف والمعنويات :

> ـــ ان ابتسامة ودودة وروح متعاونة هما من أهم عناصر بيئة مكتب مريحة، فلا الديكور الفني ولا التصميم العلمي ولا أجهزة المكتب الحديثة تستطيع أن تخلق الانطباع الذي تتركه علاقات شخصية جيدة.. ولكن تأثيرات البيئة الطبيعية للمكتب تساعد و بدرجة كبيرة في [ظهور] العلاقات الشخصية المشار إليها.

و يتفق ليتلفيلد و بيترسون (1956) Littlefield and Peterson مع وايلي على إن معنويات العاملين هي العامل الرئيسي المؤثر في الكفاءة وبما ان ظروف العمل الجيدة مهمة بالنسبة للعاملين فان للعوامل الطبيعية تأثيرا على معنويات العاملين، وفي أحد تقارير فريق مؤسسة فورد الذي نفذ مهمة استشارية ضخمة لمنفعة الجهاز الاداري للمملكة العربية السعودية نجد دعوة إلى تصميم مكاني جيد لأن ذلك سيؤدي إلى رفع كفاءة العاملين ومساعدة الإدارة في تنظيم وقتها.

و يعتقد ريبنين (14 : 1974) Ripnen بان للعوامل الطبيعية تأثيرات على إنتاج

(McGree and Gardner, 1949:405)، وأخيراً فقد وجد نيل (1955:404) Neel ارتباطاً بين ظروف العمل و بين شعور الفرد بالقلق والإرهاق العصبي.

ومن الضروري الإشارة هنا أيضا إلى الرأي القائل بأن الأفراد وبمرور الزمن يعتادون على الظروف غير المريحة والتي لا خيار لهم في تحملها أو هم قد يجبرون على تحملها، وقد لاحظ بالداموس (1961:54) Baldamus ان «الكثير من المصادر» التي درست تأثيرات عوامل الإضاءة والحرارة والضوضاء وجدت ان الظروف التي لا يرتاح لها الفرد العامل وتسبب له الإنزعاج في أول الأمر تصبح مقبوله فيما بعد، وقد يكون لهذا الظروف، كما يؤكد بالداموس، تأثيرعلى حديثى التوظف في المنظمة يفوق تأثيرها على الموظفين القدماء فتكون نسبة ترك الوظيفة بينهم أعلى، كما أن التأثير يختلف من فرد إلى آخر وذلك بأختلاف الأفراد فالأفراد ذوو البصر السوي لن يستفيدوا كثيراً من زيادة في شدة الإضاءة بينما من المتوقع ان يتحسن أداء ضعفاء البصر وكبار السن (الذين يحتاجون إلى ضياء أكثر من صغار السن).

يتضح من مراجعة ادبيات الموضوع وجود دلائل كثيرة ومنطق سليم تسند الإفتراض بوجود تأثيرات لظروف العمل الطبيعية على المنظمة والعاملين فيها، واذا كانت هذه الدلائل غير كافية للاقناع فإنها على الأقل تكفي لتبرير الأهتمام بهذا الفرض الكبير وإجراء محاولة لاختبار صحة بعض الفروض المستمدة منه وهذا ما سنبدأ به في الفصل التالي.

الفصل الثاني

فروض ومنهجية البحث

يتضمن هذا الفصل على عرض لفروض البحث والمنهجية المتبعة في اختبار صحتها، وقد أعتمد في وضع بعض هذه الفروض ما أظهرته نتائج مراجعة أدبيات الموضوع، أما الفروض الأخرى فقد وضعت على أساس مقوله أن للتغيير في ظروف العمل تأثيرات غير مباشرة كما يتضمن الفصل على شرح للمنهجية المتبعة في البحث بما في ذلك تصميم البحث والمقاييس المستعملة ووسائل جمع البيانات.

فروض البحث:

تعتمد فروض البحث على مقوله Proposal أساسية وهي:

«ان للعوامل الطبيعية (الفيزيقية) تأثيرات على بيئة العمل الداخلية وعلى رضا العاملين وأدائهم».

وقد تضمن الفصل السابق على نتائج البحوث التي تبين كيف أن المتغير المستقل في هذه العلاقة وهو «العوامل الطبيعية» يؤثر على عدد من المتغيرات المهمة مثل معنويات العاملين وحجم الإنتاج وجودته وقد ضعت الفروض (٥ و ٦ و ٧) على أساس ذلك.

وبالرغم من ان هذه النتائج لا تشير بالتحديد إلى بيئة العمل الداخلية Work climate فان إدراجها ضمن المتغيرات المعتمدة في هذه المقوله (وفروض البحث الأخرى) يستند على مفهوم بيئة العمل والذي يؤكد على تأثيراتها على السلوك كما يلاحظ ستيرز (1977) Steers و يبدو ذلك واضحاً في تعريف فورهاند وجيلمر (1964:362) Forehard and Gilmer: «مجموعة الصفات التي تعرف المنظمة وتميزها

الموظف أن الإدارة تهتم بشؤونه وبمجموعة العاملين، والموظف قد يتوصل إلى مثل هذه النتيجة عندما يرى اهتمام الإدارة بتحسين ظروف العمل الطبيعية.

وفي تجارب هاوثورن، وجد الباحثون أن شعور العاملين باهتمام الإدارة بأحوالهم أدى إلى ارتفاع معنوياتهم ولكن الذي قاد العاملين إلى هذا الشعور هو التجارب الخاصة بتحسين ظروف العمل، فالموظف الذي يلاحظ أهتمام الإدارة بتحسين ظروف العمل وتوفير الشروط المناسبة لراحته قد يقتنع بان هذه الإدارة لا يمكن ان تكون إدارة سيئة.

الفرض رقم (٣) : يوجد ارتباط بين ظروف العمل الطبيعية والعلاقات بين العاملين.

يسعى الفرد الذي يعمل في منظمة إلى الانتماء إلى جماعة تقبل به عضواً فيها وتكون له علاقات مع أعضائها الآخرين، و يعتبر تكوين الجماعات ظاهرة أعتيادية في المنظمات إذ ان العاملين يقدمون بإنشائها لإرضاء حاجات أساسية (اجتماعية) لا يحققها التنظيم الرسمي، و يرى المختصون مثل فرنش و بيل French and Bell (1973) بان لهذه الجماعات تأثيرات كبيرة على إنتاج العاملين ورضاهم عن العمل، ويحذر هؤلاء من عدم توفير الظروف المناسبة لتكوين الجماعة واستمرارها والذي سيبقي على احدى الحاجات الأساسية للأفراد غير مشبعة وسيكون هذا مصدر إزعاج وعدم رضا بالنسبة لهم.

ومن المتوقع أن يكون الموظف الذي يعمل في ظروف عمل مريحة أكثر استعداداً لممارسة نشاطه الإجتماعي (غير الرسمي) في المنظمة، فالعاملون على خطوط الإنتاج في المصانع والذين يشعرون بحاجة إلى الإتصال بزملائهم ستواجههم عقبة كبيرة إذا كانت درجة الضوضاء مرتفعة في بيئة العمل، من جهة أخرى فان التغيير في ظروف العمل قد يؤدي إلى تغيير في أماكن عمل أو مكاتب العاملين مما يؤثر على تكوين

يعتبر رضا العاملين من أهم مؤشرات صحة المنظمة وفاعليتها على أساس افتراض ان المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا عن العمل و بيئة العمل بشكل عام سيكون حظها في النجاح أقل من المنظمة التي يكون رضا العاملين فيها مرتفعاً، والموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة كما أنه سيكون أكثر نشاطاً وحماسة في مشاركته في حل المشكلات التي تجابه العمل من الموظف غير الراضي، و يعتبر فلاورز وهيوز Flowers and Hughes (1973) الرضا عن العمل أحد أسباب استمرار الموظف في وظيفته وعدم تركه المنظمة.

وهناك من ينظر إلى الرضا عن العمل باعتباره هدفاً في حد ذاته (يضاف إلى هدف زيادة الإنتاج) وليس مجرد وسيلة لتحقيق زيادة الإنتاج أو تحسين نوعية المنتجات وهؤلاء يؤكدون على أهمية جعل بيئة المنظمة أكثر «إنسانية» تحفظ للموظف حقوقه وكرامته وتوفر له فرص تحقيق حاجاته الإنسانية مثل النمو والنضوج وتحقيق الذات، وهم، مثل ليكرت Likert (1958) وفرد لاندز و بيكل Friedlander and Pickle (1968)، لا يرون في عدم ظهور ارتباط بين الرضا عن العمل والإنتاج أي تأثير على أهمية ما يدعون إليه.

أما كيف يؤثر التحسن في ظروف العمل الطبيعية على الرضا فان ذلك قد يكون بشكل مباشر كما يؤكد برودبينت وليتل Broadbent and Little (1961:513) أو غير مباشر، فوفقاً لهيرز برج Herzberg (1966) فان هذه الظروف هي أحد عوامل الصحة Dissatisfiers or hygiene factors والتي يمكن ان يؤدي فقدانها إلى عدم رضا الموظف — إلا أن توفرها لا يؤدى إلى الدافعية، ومن البديهي أن الموظف الذي يشعر بالضيق من سوء الإضاءة أو ارتفاع درجة الحرارة أو الازدحام في المكاتب سيكون اهتمامه منصرفاً إلى هذه المزعجات وكيفية التقليل من تأثيراتها، وإذا كان هذا ليس سبباً كافياً لجعله

Sutermeister (1971) أن تصميم المكان هو أحد العوامل التكنولوجية (بالاضافة إلى الطرق والأدوات والمواد الأولية) التي تؤثر على الإنتاج وأن الإنتاجية تعتمد على عاملين هما أداء الفرد والتكنولوجيا، وقد أكدت نتائج البحوث المعروضة في الفصل السابق على ان تحسين ظروف العمل يساعد في التركيز وتقليل الأخطاء و بالتالي زيادة الإنتاج وتحسين جودة المنتوجات.

إذن فإن فروض البحث التي يراد اختبار صحتها هي كما يلي :

١ ــ ان التحسين في ظروف العمل الطبيعية (تصميم أفضل لمكان العمل) يساعد في تنظيم العمل.

٢ ــ تتحسن العلاقة بين المدير والمرؤوسين نتيجة تحسن ظروف العمل الطبيعية.

٣ ــ يوجد ارتباط بين ظروف العمل الطبيعية والعلاقات بين العاملين.

٤ ــ تتحسن الخدمات المساعدة نتيجة للتحسن في بيئة العمل الطبيعية.

٥ ــ يزداد الرضا عن العمل نتيجة التحسن في بيئة العمل الطبيعية.

٦ ــ تزداد دافعية العاملين بفعل التحسن في ظروف العمل الطبيعية.

٧ ــ يزداد الإنتاج وتتحسن نوعيته نتيجة لتحسن ظروف العمل الطبيعية.

منهجية البحث :

من المهم ان يتضمن تقرير البحث على معلومات كافية عن طبيعة البحث وعن المنهجية المستعملة في اختبار فروضه والتوصل إلى النتائج وعن الظروف التي أنجز فيها البحث حتى يكون في المستطاع تقييم البحث والإستفادة من نتائجه وتوصياته، إن كون هذا البحث تطبيقياً يعنى انه يهدف إلى تقديم فائدة عملية إلى الإدارات والعاملين في المنظمات ولكن هذا لن يتحقق بدون اتباع منهجية علمية في اختبار صحة أفكار وفروض البحث، فقبل أن تكون النتائج مفيدة للتطبيق يجب أن تكون ذات قيمة علمية.

لاختبار صحة فروض البحث فقد اختيرت طريقة (أو نموذج) البحث شبه

كما استعملت في هذا البحث ثمانية مقاييس هي كما يلي :

١ــ مقياس ظروف العمل الطبيعية و يتكون من خمس مواد (مواد رقم ٦، ٨، ١٤، ١٧ و٢١) التي تصف ظروف العمل مثل التكييف والاضاءة والتهو ية ومساحة وموقع المكتب وكفاية أثاث المكتب واهتمام الإدارة بتحسين ظروف العمل.

٢ ــ مقياس درجة تنظيم العمل و يتكون من ثمان مواد (مواد رقم ٢، ٧، ٩، ١٠، ١٢، ١٥، ١٩ و ٢٠) تصف جوانب مختلفة من تنظيم العمل كالتنسيق مع الإدارات الأخرى وزملاء العمل واستلام الموظف للتكليف بالعمل في وقت مناسب والاستفادة من وقت الدوام ووضوح أهداف وخطط المنظمة وكفاية المعلومات التي توفر للموظف عما يدور في المنظمة ومدى وضوح واجباته ومسؤولياته وسهولة تدفق واستمرار العمل وكفاءة الا تصالات.

٣ ــ مقياس علاقة المدير بالمرؤوس و يتكون من ار بع مواد (مواد رقم ٤، ١٣، ١٦ و ٢٢) تصف طبيعة العلاقة بين المدير والمرؤوس وتقييم الموظف لمدى أهتمام المدير بحماية مصالحه وتوفير الفرص له لابراز معارفه ومهاراته وتطو يرها ومعاملته بشكل جيد واستعداده للاستماع إلى آرائه ومقترحاته وتنفيذ المفيد منها.

٤ ــ مقياس العلاقات بين زملاء العمل و يتكون من أر بع مواد (مواد رقم ١، ٣، ٥، و ١١) تتعلق بوجود الفرص للتعرف على الزملاء الجدد والثقة المتبادلة بين العاملين ومدى إمكانية الاعتماد على مساعدة الزملاء عند مواجهة الموظف لمشكلة صعبة وأخيراً طبيعة العلاقات بين الزملاء بشكل عام.

٥ ــ مقياس الرضا عن العمل و يتكون من سبع مواد (مواد رقم ١٨ و١٣ الذي يتكون من ست مواد فرعية) وقد أخذت غالبية مواده من مقياس الرضا عن العمل الذي استعمله تايلور و باورز (1972) Taylor and Bowers في الاستبيان الذي أعداه لدراسة المنظمات وتتحرى مواده درجة رضا الموظف عن عمله وعن رئيسه المباشر وعن الراتب الذي يحصل عليه وعن زملائه في العمل وعن فرصه في

وقد أختيرت نقطتان لإجراء قياس بعد وذلك للتأكد من ثبات التغيير، إلا أن هذا التصميم لم ينفذ وذلك لأن موافقة المنظمة على إجراء البحث لم تصدر إلا بعد أنتقال مكاتبها الرئيسية إلى البناية الجديدة مما جعل من غير الممكن إجراء قياس «قبل»، و بالتالي فان تصميم البحث كان سيقتصر على أختبار بعد Post test أي المقارنة بين نتائج قياس بعد في مجموعتى التجربة والسيطرة و يعتبر هذا تصميماً ضعيفاً مقارنة بالتصميم الأصلي للبحث.

بدلاً من القبول بالتصميم الضعيف الذي نتج عن ظروف البحث التي لم يمتلك الباحث تأثيراً عليها فقد أستقر الاختيار على تصميم «قبل الاستذكاري و بعد» وفيه يطلب من مجموعة البحث بعد إجراء التجربة وصف الوضع لما هو عليه الان ومن ثم الإجابة على نفس المواد أو الأسئلة حول الوضع كما كان عليه قبل التجربة، و يشير ميزوف (1981) Mezoff الذي أستخدم هذا التصميم في تقييم نتائج التدريب إلى أن العديد من الباحثين توصلوا بواسطته إلى نتائج جيدة و يرى أن الطلب إلى المجيب الإجابة على مواد المقياس باستذكار الوضع قبل التدريب (في هذه الحالة قبل الإنتقال إلى البناية الجديدة) يكتسب قيمة اضافية لكونه يفرض على المجيب اجراء مقارنة ذهنية بين الحاضر والحالة السابقة.

و بتبني تصميم «قبل الاستذكاري و بعد» فقد أصبح تصميم البحث كما هو مبين في الجدول التالي:

	قياس قبل الاستذكاري (السنة الماضية)	قياس بعد رقم I	قياس بعد رقم II
المجموعة التجريبية	/	/	/
مجموعة السيطرة	/	—	/

جدول رقم (١)

عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة ونسب الاستجابة

	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	نسب الاستجابة (٪١)
المجموعة التجريبية (قياس بعد رقم I)	١٥٠	٦٢	٤١٫٣
المجموعة التجريبية (قياسي قبل الاستذكاري وبعد رقم I)	١٦٠	٤٦	٢٨٫٧٥
مجموعة السيطرة (قياسي قبل الاستذكاري وبعد رقم II)	٨٠	٤٣	٥٣٫٧٥

خلفية عينة البحث :

ان من شروط اجراء البحث التجريبي وجود درجة عالية من التجانس والتكافؤ بين صفات مجموعتي التجربة والضبط أو السيطرة وهذا ضروري حتى لا تظهر تأثيرات لعوامل أخرى غير عامل التجربة أو المتغير المستقل على النتائج ، وفي حالة هذا البحث لم يكن بالمستطاع تحقيق هذه الدرجة من التجانس مما لا يسمح بوضع ثقة كبيرة بنتائج البحث .

يتضح من مقارنة عاملي المؤهل التعليمي وفترات الخدمة في المنظمة بين مجموعتي التجربة والسيطرة أن مجموعة التجربة تمتاز على مجموعة السيطرة من خيث ارتفاع نسبة الحاصلين على شهادات عليا وطول فترة الخدمة ، و يبين الجدول التالي توزيع أفراد المجموعتين حسب المؤهل :

غير قليلة ولا يمكن الإستهانة بها ولكن من غير المعروف بالنسبة للباحث اذا كانت مؤثرة على نتائج البحث ام لا .

أما بالنسبة لفترة الخدمة يبين الجدول رقم (٣) وجود أختلافات كبيرة بين مجموعتي التجربة والسيطرة من حيث طول فترة الخدمة في المنظمة، و بشكل عام فان نسبة عالية من أفراد مجموعة التجربة مر على توظفهم في المنظمة فترة ست سنوات أو أكثر بينما لا تتجاوز نفس الفئة بين مجموعة التجربة ١٦٪ وكما في حالة المؤهلات فان من غير المعروف مدى أهمية هذه الاختلافات بالنسبة لنتائج البحث.

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد مجموعتي التجربة والسيطرة حسب فترة الخدمة في المنظمة

فترة الخدمة (بالسنوات)	المجموعة التجريبية (قياس بعد رقم I)	٪	المجموعة التجريبية * (قياس قبل الاستذكاري وبعد رقم II)	٪	مجموعة السيطرة	٪
أقل من سنة واحدة	١٣	٢٤ر٠٧	—	—	—	—
١ ـ أقل من ٣	١٥	٢٧ر٧٧	٨	٢١ر٠٥	١٣	٣٣ر٣٣
٣ ـ أقل من ٦	١٠	١٨ر٥١	٩	٢٣ر٦٨	١٩	٠٨ر٠٧
٦ ـ أقل من ٩	٨	١٤ر٨١	٩	٢٣ر٦٨	٣	٠٧ر٦٩
٩ فاكثر	٧	١٢ر٩٦	١٠	٢٦ر٣١	٣	٠٧ر٦٩
غير محدد	١	١ر٨٥	٢	٥ر٢٦	١	٠٢ر٥٦

* تشتمل هذه المجموعة على الذين مر على توظفهم في المنظمة فترة السنة أو ما يزيد على ذلك.

نتائج البحث والمناقشة

يتضمن هذا الفصل على نتائج اختبار صحة الفروض وعلى مناقشة وتفسير للنتائج تمهيداً للتوصل إلى استنتاجات بشأنها.

ظروف العمل الطبيعية :

ان الملاحظة الشخصية الميدانية تؤكد حدوث تغيير في ظروف العمل الطبيعية في المكاتب الرئيسية للمنظمة بينما بقيت هذه الظروف بدون تغيير في فرعي المنظمة (مجموعة السيطرة) لنفس الفترة، ومع ذلك فان من الضروري تقصي ادراك المجموعتين لذلك من خلال إجراء القياس فالسلوك كما يؤكد العلماء السلوكيون لا يتأثر بالوقائع المجردة وانما بأدراك الفرد لهذه الوقائع.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن العاملين في المكاتب الرئيسية للمنظمة أدركوا حدوث تغيير ايجابي في ظروف العمل بدرجة أكبر (+ ٣ر٥) من التغيير الذي أدركه العاملون في الفرعين (+ ١) ولكن من المثير للانتباه أن ظروف العمل (الآن) هي أفضل بدرجة بسيطة في الفرعين (١٤) منها في المكاتب الرئيسية (١٣,٥).

جدول رقم (٤)
التغيير من ظروف العمل

	السنة الماضية[1]	الآن[1]	الفــروق	Z
المجموعة التجريبية	١٠	١٣ر٥	+ ٣ر٥	٤ر٩٩٦[2]
مجموعة السيطرة	١٣	١٤	+ ١	٣ر٣٥٩[2]

١ ـــ الوسيط. ٢ ـــ ذات دلالة احصائية أكبر من ١ر٪.

وبالرغم من أن النتائج المعروضة في الجدول أعلاه تؤيد حدوث تحسن في تنظيم العمل بعد التغيير في ظروف العمل الطبيعية إلا أن تحسناً بدرجة أكبر (وبدلالة إحصائية أبعد) ظهر في الفرعين اللذين لم تتغير فيهما هذه الظروف، كما لا تظهر نتيجة اختبار Post test فروق ذات دلالة إحصائية (Z = ١,٩٢٣) بين مجموعتي التجربة والسيطرة (الآن) كذلك فإن التحسن في درجة تنظيم العمل في مجموعة التجربة بين القياسين (درجة واحدة) لم يكن ذا دلالة إحصائية.

علاقة المدير بالمرؤوسين :

هل تتحسن العلاقة بين المدير ومرؤوسية (من وجهة نظر الجميع عدا الرئيس الأعلى للمنظمة) بعد التغيير في ظروف العمل الطبيعية ؟ ترجح النتائج المعروضة في الجدول رقم ٦) ان تكون الإجابة بالنفي فمن الواضح أن أي تغيير (ذي دلالة إحصائية) لم يحدث كما تؤيد ذلك نتيجة أختبار Post test .

جدول رقم (٦)
تأثيرات التغيير في ظروف العمل الطبيعية على علاقة المدير بالمرؤوسين

	السنة الماضية *	الآن *	الفروق	Z
المجموعة التجريبية	١١	١١	—	١ر٦٠٠٨
مجموعة السيطرة	١١	١١	—	٢ر٠١٢

* الوسيط.

وكذلك فان التحسن الطفيف في الخدمات المساعدة بين القياسين (بعد شهر من التغيير و بعد ستة أشهر) من ١٧ إلى ١٨ غير ذي دلالة إحصائية.

جدول رقم (٨)
تأثيرات التغيير في ظروف العمل الطبيعية على الخدمات المساعدة

	السنة الماضية 1	الآن 1	الفروق	Z
المجموعة التجريبية	١٨	١٨	—	٤ر٢[٢]
مجموعة السيطرة	١٩	٢٠	+ ١	٤ر٢[٢]

1 ـ الوسـيط. ٢ ـ ذات دلالة إحصائية أكبر من ١٪.

الرضا عن العمل:

لا شك أن ظهور تأثيرات إيجابية للتغيير في ظروف العمل الطبيعية على رضا العاملين سيكون مبرراً كافياً للإهتمام بهذه الظروف وتحسينها، إلا أن النتائج المعروضة في جدول رقم (٩) لا تشير إلى وجود مثل هذه التأثيرات، كما أن أختبار Post test لا يظهر وجود فارق معنوي (٩٧٢ر = Z) في الرضا بين العاملين في المكاتب الرئيسية والعاملين في الفرعين.

جدول رقم (٩)
تأثيرات التغيير في ظروف العمل الطبيعية على الرضا عن العمل

	السنة الماضية *	الآن *	الفروق	Z
المجموعة التجريبية	١٨	١٨	—	٠٥٥٩ر٠
مجموعة السيطرة	١٧	١٧	—	١ر٦٠٩

* الوسـيط.

مناقشة النتائج :

يتضح من النتائج حدوث تحسن في ظروف العمل الطبيعية في المكاتب الرئيسية وذلك بعد الإنتقال إلى البناية الجديدة و يقابل ذلك تحسن طفيف في الفرعين، وتؤكد هذه النتيجة ما يتبين من الملاحظة الشخصية للظروف في البنايتين، اذن فالعاملون في المكاتب الرئيسية مدركون لهذا التحسن وهذا شرط مهم لاختبار صحة وجود تأثيرات للظروف على المتغيرات الأخرى.

لم يتحقق من فروض البحث سوى فرض واحد وهو الخاص بتأثيرات ظروف العمل على العلاقات مع الزملاء فبالنسبة للفرض رقم (١) ظهر أن التحسين في ظروف العمل (بما في ذلك تنظيم المكتب وتوزيع المساحة المكانية) لم يؤثر في درجة تنظيم العمل بحيث يؤدي ذلك بالتالي إلى تدفق أفضل للعمل وإلى زيادة كفاءة التنسيق والإتصال بين العاملين ولا تتفق هذه النتيجة مع توصيات المختصين بتصميم المكاتب.

ومن الواضح أيضاً أن التحسين في ظروف العمل لم يحدث أي تغيير في علاقة المدير بالمرؤوسين فاهتمام الإدارة بهذا الجانب من بيئة العمل لم يؤثر على نظرة وتقييم العاملين للإدارة، وقد يرجع ذلك إلى ان المعايير التي على أساسها يُقَيِّم العاملون الإدارة لا تتضمن على هذا العامل (أي اهتمام الإدارة بتحسين الظروف) أو أن أهميته النسبية، و بالتالي درجة تأثيرة، متدنية بين قائمة المعايير.

ويختلف الوضع تماماً بالنسبة لمتغير العلاقات بين الزملاء فالنتائج تشير إلى وجود تأثير للتغيير في ظروف العمل الطبيعية على العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المكاتب الرئيسية للمنظمة وقد كان اتجاه التأثير في هذه الحالة سلبياً، أي أنه أدى إلى ضعف العلاقات الاجتماعية، وهناك تفسيران محتملان لهذه النتيجة، أولهما أن السبب لا يكمن في تحسين ظروف العمل الطبيعية وأنما في ازدياد عدد العاملين بنسبة عالية خلال فترة التجربة، و يرجع التفسير الثاني أن يكون ذلك نتيجة مضمون التغير

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

بعد استعراض ومناقشة نتائج البحث تأتي مرحلة وضع الإستنتاجات والتي تقود إليها نتائج البحث وبما أن هذا البحث يهدف إلى تقديم الفائدة إلى المديرين والعاملين في المنظمات فإن من الطبيعي أن يتضمن هذا الفصل الأخير جزءاً خاصاً بالتوصيات.

الاستنتاجات :

يستند هذا البحث على مقولة رئيسية تفترض وجود تأثيرات لظروف العمل الطبيعية على بيئة العمل الداخلية وعلى رضا وأداء العاملين ولكن نتائج البحث بشكل عام لا تؤيد هذه المقولة، و بالتالي فان من الضروري هنا اتخاذ موقف من ذلك أما برفض المقولة أو التحفظ عليها، والإستنتاج الذي أقتنع به الباحث هو ان هذه التأثيرات لم تظهر بسبب درجة التغيير في الظروف والتي كانت معتدلة وغير حرجة Non-critical، فالملاحظة الشخصية تشير إلى ان التغيير كان من «حسن» إلى «أحسن» وهذه الدرجة من التغيير وإن كانت محسوسة من قبل مجموعة البحث فإنها لم تكن كافية لظهور التأثيرات المحتملة.

اذن، في الإمكان الاستنتاج بان التحسين في ظروف العمل الطبيعية ليس مؤثراً بشكل مطلق و بغض النظر عن درجته، وقد يعني هذا ان تأثيرات التحسن في ظروف العمل تختفي أو Levels off عند الوصول إلى مستوى معين.

أساساً لم تكن هناك حاجة ماسة إلى تحسين ظروف العمل الطبيعية في المنظمة المبحوثة بل ان هذه الحاجة كانت مشبعة إلى حد كبير وكان اهتمام العاملين متركزاً على حاجات أخرى (وفقاً لهرم ماسلو) وهذا ما أكده بعض العاملين في المكاتب

تخصيص مكتب مستقل لكل منهم ، وعلى هذا الأساس فان من المفيد أن تسعى الإدارة إلى اشتراك كافة العاملين في تقييم ظروف العمل والتعرف على آرائهم وأفكارهم حول ما يستوجب التغيير وما يفضلون المحافظة عليه ، وعلى الأغلب فان النتيجة ستكون أفضل عندما تتعاون الإدارة مع المختصين بالموضوع والعاملين في المنظمة في دراسة ظروف العمل الطبيعية ووضع الحلول المناسبة وكما كتب هايسلوب (Hyslop 1980) فان «تصميم أي مكتب يجب أن يعكس متطلبات انجاز العمل وحاجات ورغبات الأفراد الذين يعملون فيه» .

المصـــادر

Baldamus, W. (1961). ***Efficiency and effort : An analysis of industrial administration.*** London : Tavistock Publications.

Basil, D.C. and Cook, C.W. (1974). ***The management of change.*** London : McGraw Hill Book Company.

Bennis, W.G., Benne K.D. and Chin R. (1966). ***The planning of change.*** London : Holt, Rinehart and Winston.

Broadbent, D.E. and Little, E.A.J. (1961). Effects of noise reduction in a work situation, pp. 512-519. In ***Studies in Personnel and Industrial Psychology,*** ed., by Edwin A. Fleishman. Homewood, Tel : The Dorsey Press, Inc.

Chapanis, A. (1959). ***Research techniques in human engineering.*** Baltimore : The Johns Hopkins Press.

——————— (1976). Engineering psychology, pp. 697-744. In ***Handbook of industrial and organization psychology,*** ed., by Marvin D. Dunnettee. Chicago : Rand McXlally.

Davies, D.R. and Shackleton, V.J. (1975). ***Psychology at work.*** London : Methuen and Co. Ltd.

Feldman, M.P. (1971). ***Psychology in the industrial environment.*** London : Butterworths and Co.

Training and Development Journal, 35, No. 9, 56-61.

Murrell, K.F. (1965). ***Ergonomics : Man in his working environment.*** London : Chapman and Hall.

Nell, R.G. (1955). Nervous stress in the industrial situation. ***Personnel Psychology,*** 8, No. 4, 405-415.

Nelson, D. (1980). ***Frederick W. Taylor and the rise of Scientific Management.*** Madison, Wisconsion : The University of Wisconsin Press.

Ripnen, K. H. (1974). ***Office space administration.*** New York : McGraw-Hill Book Company.

Rodda, M. (1967). Noise and society. Edingburgh : Oliver and Bayle. Cited by Davies D.R. and Shackleton V.J. (1975). ***Psychology at work.*** London : Methuen and Co. Ltd.

Steers, R.M. (1977). ***Organizational effectiveness : A behavioral view.*** Monica, Calif. : Goodyear.

Sutermeister, R.A. (1971). ***People and productivity.*** New Year : McGraw-Hill Book Company.

Taylor, J.C. and Bowers, D.G. (1972). ***Survey of organizations.*** Ann Arbor, Mich. : Institute for Social Research, University of Michigan.

Walley, B.H. (1975). ***Office administration handbook.*** London : Business Books.

Wylie, H.L. ed. (1958). ***Office management handbook.*** New York : The Ronald Press Company.

الملحق

أولاً ـــ استمارة الاستبيان نموذج (أ)

ثانياً ـــ استمارة الاستبيان نموذج (ب)

أولاً

استمارة الاستبيان نموذج (أ) *

* أستبدلت الاشارة إلى المنظمة المبحوثة في الاستبيان المستعمل بكلمة «المنظمة» هنا حفاظاً على سرية هويتها .

الزميل الأستاذ المحترم :

بعــد التحيــة ،

أرجو منكم التفضل بمساعدتي في انجاز بحث في موضوع بيئة العمل وذلك بالإجابة على مواد استمارة الاستقصاء المرفقة ، ومن البديهي ان إجاباتكم لن يطلع عليها أحد غير الباحث ، وكما تعلمون فان من الضروري الإجابة على جميع المواد حتى تتم الإستفادة منها .

وتقبلوا جزيل شكري وتقديري ،،،

د . حامد العطية

٨ - تسعى المنظمة إلى تحسين ظروف العمل

□ إلى حد كبير □ وسـط □ إلى حد قليل

٩ - تتم الإستفادة من وقت الدوام بدرجة

□ كبـيرة □ وسـط □ قليـلة

١٠ - ان درجة وضوح أهداف وخطط المنظمة للمدى القصير والطو يل

□ منخفضة □ وسـط □ عاليـة

١١ - عندما تواجهني مشكلة صعبة فبامكاني الاعتماد على مساعدة الزملاء

□ دائمـاً □ أحيـاناً □ نـادراً

١٢ - ان المعلومات التي يحصل عليها الموظف عما يدور في المنظمة والتي هي ضرورية لانجاز العمل

□ كـافية □ بالحد الأدنى □ غير كافية

١٣ - ان استعداد رئيسي المباشر للاستماع إلى آرائي ومقترحاتي والعمل بالجيد منها

□ كبـير □ وسـط □ قليـل

١٤ - ان مستلزمات مكتبي الخاص من دواليب وأرفف ومقاعد وهاتف

□ كافيـة □ بالحد الأدنى □ غير كافية

١٥ - ان الواجبات والمسؤوليات التي تشتمل عليها وظيفتي

□ واضحة بشكل عـام □ بعضها غير واضـح □ غير واضحة بشكل عام

٢٣ - بشكل عام ما هي درجة رضاك عن .... ؟

	راضي	وسط	غير راضي
(أ) عملك			
(ب) رئيسك المباشر			
(جـ) المنظمة بشكل عام			
(د) الراتب الذي تحصل عليه بعد الأخذ بنظر الإعتبار مهاراتك وجهودك			
(هـ) زملائك في العمل			
(و) فرصك في الاستمرار بالعمل هنا والترقية			

٢٤ - ما هو مقدار الجهد الذي تصرفه في العمل

□ كبـــير □ بالحد الأدنى □ قليـــل

٢٥ - هل حاولت تحسين أدائك في الماضي القريب

□ مــراراً □ قليــلاً □ ابــداً

يرجى ملء هذه الصفحة بالبيانات المطلوبة وشكراً.

---

١ ــ عنوان وظيفتك : ....

٢ ــ آخر شهادة حصلت عليها : ....

٣ ــ فترة خدمتك في المنظمة : ....

٤ ــ فترة خدمتك قبل التحاقك بالعمل في المنظمة : ....

٥ ــ الإدارة التي ترتبط بها في المنظمة : ....

ثانياً

استمارة الاستبيان نموذج (ب) *

---

* أستبدلت الاشارة إلى المنظمة المبحوثة في الاستبيان المستعمل بكلمة «المنظمة» هنا حفاظاً على سرية هويتها .

الزميل الأستاذ المحترم :

الموضوع / استبيان

بعـــد التحيـــــــة ،

أود أولاً أن أتـقدم بخالص الشكر للزملاء الذين إجابوا على الاستبيان الأول وآمل منـهـم أستمرار هذا التعاون وذلك بالإجابة على الاستبيان الثاني المرفق كما أرجو من الزملاء الذين لم يملأوا الاستبيان الأول أن يتفضلوا علي بالإجابة على هذا الاستبيان وللجميع مقدماً جزيل الشكر والامتنان .

ان الهدف من هذا الاستبيان هو جمع بيانات لبحث أقوم بإعداده في موضوع بيئة العمل وتأثيراتها ، علماً ان تصميم البحث يتطلب توزيع الاستبيان (إجراء القياس) مرتين . ومن البديهي إن إجاباتكم لن يطلع عليها أحد سوى الباحث ، وكما تعرفون فان الإستفادة من الاستبيان لن تتحقق اذا لم يجب على كافة بنوده يرجى تسليم الاستبيان بعد الإجابة عليه إلى السيد سكرتير إدارة البحوث الذي سيقوم بجمعها بعد أسبوع من تاريخ توزيعها .

وتقبلوا جزيل شكري وتقديري ،،،

د . حامد العطية

١٢ - ان المعلومات التي يحصل عليها الموظف عما يدور في المنظمة والتي هي ضرورية لانجاز العمل

(أ) الآن

□ كافيــة □ بالحد الأدنى □ غير كافية

(ب) السنة الماضية

□ كافيــة □ بالحد الأدنى □ غير كافية

١٣ - ان استعداد رئيسي المباشر للاستماع إلى آرائي ومقترحاتي والعمل بالجيد منها

(أ) الآن

□ كبير □ وسـط □ قليل

(ب) السنة الماضية

□ كبير □ وسـط □ قليل

١٤ - ان مستلزمات مكتبي الخاص من دواليب وأرفف ومقاعد وهاتف

(أ) الآن

□ كافيــة □ بالحد الأدنى □ غير كافية

(ب) السنة الماضية

□ كافيــة □ بالحد الأدنى □ غير كافية

١٥ - ان الواجبات والمسؤوليات التي تشتمل عليها وظيفتي

(أ) الآن

□ واضحة بشكل عــام □ بعضها غير واضح □ غير واضحة بشكل عام

١٩ ـ ان تدفق واستمرار العمل

(أ) الآن

□ يتم بدون صعوبات أو معوقات تذكر □ يواجه أحياناً بعض الصعوبات والمعوقات □ يواجه صعوبات ومعوقات كثيرة

(ب) السنة الماضية

□ يتم بدون صعوبات أو معوقات تذكر □ يواجه أحياناً بعض الصعوبات والمعوقات □ يواجه صعوبات ومعوقات كثيرة

٢٠ ـ ان الاتصالات مع الإدارات والزملاء

(أ) الآن

□ كفأة غالباً □ كفأة أحياناً □ غير كفأة غالباً

(ب) السنة الماضية

□ كفأة غالباً □ كفأة أحياناً □ غير كفأة غالباً

٢١ ـ ان ظروف التكييف والتهوية والإضاءة

(أ) الآن

□ غير مريحة □ وسط □ مريحة

(ب) السنة الماضية

□ غير مريحة □ وسط □ مريحة

٢٢ ـ ان درجة اهتمام ورعاية رئيسي المباشر لمصالحي في العمل والراتب والمخصصات والمكافآت

٢٤ - ما هو مقدار الجهد الذي تصرفه في العمل

(أ) الآن

□ كبير □ بالحد الأدنى □ قليل

(ب) السنة الماضية

□ كبيرة □ بالحد الأدنى □ قليل

٢٥ - هل حاولت تحسين أدائك

(أ) الآن

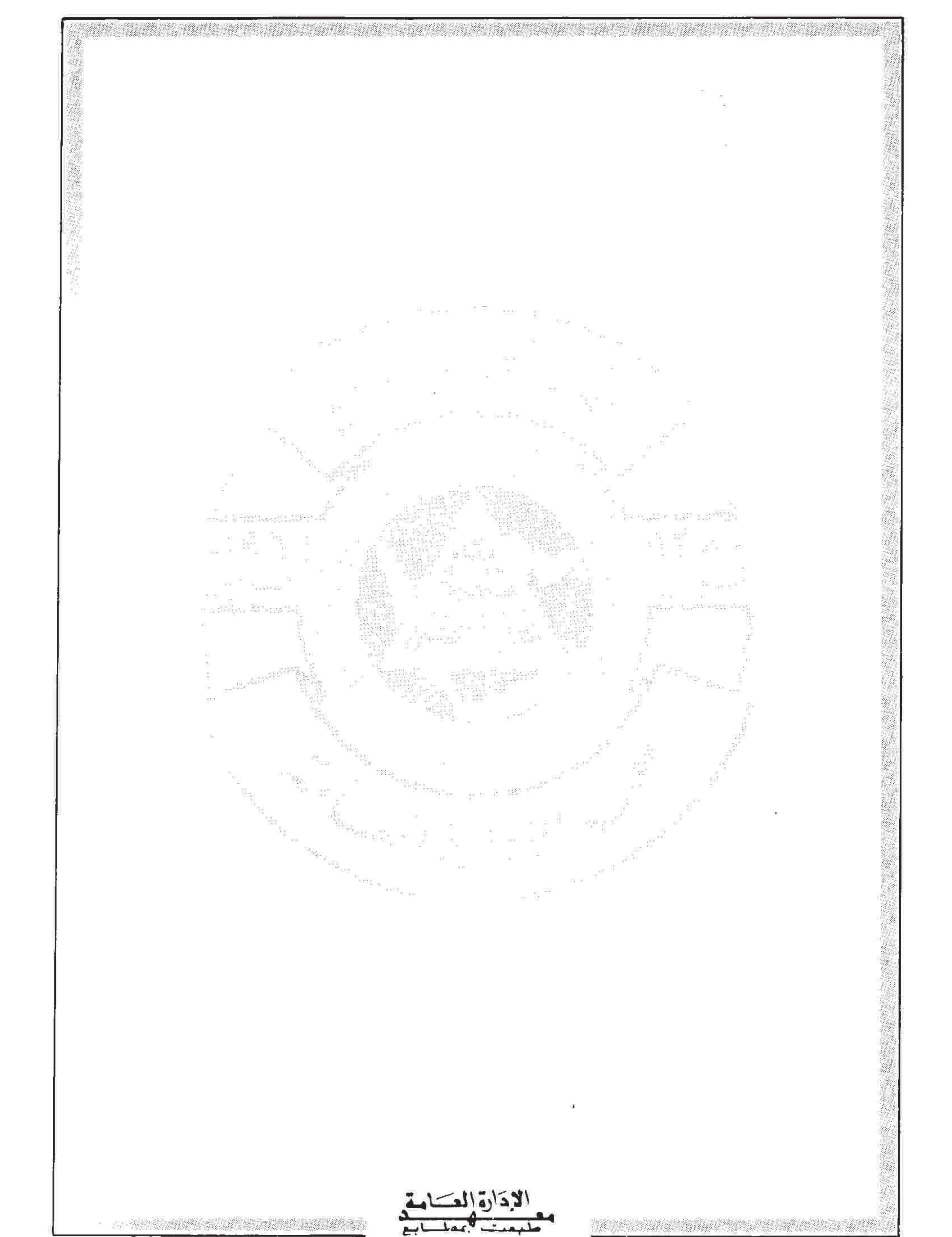
□ مـــراراً □ قليلاً □ أبـــداً

(ب) السنة الماضية

□ مـــراراً □ قليلاً □ أبـــداً

٢٦ - ما هو تقييمك للمساعدة التي تحصل عليها من الإدارات التالية ؟

	(أ) الآن			(ب) السنة الماضية		
	راضي	وسط	غير راضي	راضي	وسط	غير راضي
إدارة الشؤون الإدارية						
إدارة الشؤون المالية						
المكتبـــة						
الحاسب الالكتروني						
الوسائل التعليمية						
العلاقات العامة						
الإسكان						



طبعت بمطابع
معهد
الإدارة العامة